



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**Análise à luz da teoria clássica vigente sobre  
posicionamento/reposicionamento de marca.**

**Um estudo de caso da marca CAIXA.**

**George Luiz Mattos Cardoso Junior\***

**RESUMO**

Em um contexto mercadológico pautado pela concorrência agressiva e altamente especializada, no qual os consumidores passam a ser cada vez mais exigentes e críticos em relação às marcas tradicionais, as empresas precisam implementar estratégias voltadas para a diferenciação e o reforço da identidade da marca. Dessa forma, posicionamento da marca ganha contornos essenciais para que a empresa possa garantir seu *Market Share* e seu *Brand Equity*, quando comparados com sua concorrência. É necessário que o consumidor tenha percepção clara do valor percebido (custo x benefício), e que a marca se encontra vinculada às suas perspectivas, aos seus anseios e desejos, e às suas necessidades. Quando tais características não são mais percebidas na marca, chega a hora da empresa optar pelo seu reposicionamento. Tal procedimento deve ser muito bem pensado e analisado, pois, se efetuado de forma infundada, pode acarretar efeito inverso, resultando em graves prejuízos à marca. De acordo com essas premissas, o presente estudo acadêmico pretende analisar o estudo de caso da marca CAIXA, sob a perspectiva dos conceitos de Marketing, para verificar a construção do seu posicionamento perante as melhores práticas da teoria vigente sobre o tema; constatar quais lições podem ser tiradas do reposicionamento da marca CAIXA.

**Palavras-chave:** Marketing, Posicionamento/Reposicionamento, Marca

---

\*Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> / MSc. Bia Simonassi.

## 1 INTRODUÇÃO

O que de fato é uma marca para uma organização? É apenas um aglomerado de caracteres e desenhos que servem apenas para nomeá-la? Serve apenas como elemento estético para seduzir o consumidor de um produto ou serviço?

Com um olhar profissional e diante da opinião dos especialistas da área, poderemos constatar que a marca vai muito além das respostas às perguntas acima descritas. Ela é a própria essência de uma organização, pois é o primeiro elemento com o qual os clientes têm contato em uma relação de consumo.

Dentro dessas premissas os objetivos do presente trabalho são: analisar o estudo de caso da marca CAIXA, sob a perspectiva dos conceitos de Marketing, para verificar a construção do seu posicionamento perante as melhores práticas da teoria vigente sobre o tema; constatar quais lições podem ser tiradas do reposicionamento da marca CAIXA.

Para alcançar esses objetivos, procedeu-se a análise da literatura acadêmica vigente a fim de corroborar a aplicação da teoria junto às melhores práticas no posicionamento de marca.

Como justificativas podemos verificar do ponto de vista social, como a marca CAIXA mantém a coerência com a missão da empresa: atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro. Do ponto de vista acadêmico, o presente estudo pretende aprofundar a reflexão sobre o posicionamento da marca tomando como base a literatura acadêmica pertinente.

O presente trabalho foi, então, estruturado nas seguintes seções: na seção dois apresentam-se a importância da marca, do posicionamento/reposicionamento, o conceito de branding, brand equity, a fim de demonstrar a relevância de tais elementos na estruturação das diretrizes estratégicas da Organização; a seção três proporciona uma análise sobre o reposicionamento da marca CAIXA, onde nos é apresentado o case de mudança da marca ; na seção quatro apresenta-se uma

análise comparativa entre a teoria acadêmica e as ações praticadas pela instituição para estruturar a marca CAIXA, a fim de corroborar a aplicação real da proposição apresentada no presente estudo na construção e estabelecimento da marca.

Neste contexto, desenvolveremos nos capítulos a seguir contextualização teórica sobre a mencionada matéria, a fim de confirmar a aplicação de tais diretrizes à prática de uma organização reconhecida no panorama empresarial contemporâneo.

## **2 A IMPORTÂNCIA DA MARCA E DO POSICIONAMENTO/REPOSICIONAMENTO**

Em um primeiro plano, definiremos o que é marca. Segundo Boone e Kurtz (1998, p. 281), “marca é um nome, termo, sinal, símbolo, desenho ou alguma combinação usada para identificar os produtos de uma empresa e diferenciá-los das ofertas dos concorrentes”.

Nesse contexto, podemos complementar o significado acima descrito com a visão de Telles (2004, p. 1):

A marca é um dos elementos que tem a capacidade de influenciar de forma definitiva a percepção de valor dos consumidores, e neste sentido, torna-se relevante ativo a ser objeto de investimento, gestão e compreensão estratégica como aspecto diferencial de negócio.

De acordo com Sampaio (2002, p.25), “a marca, do ponto de vista do consumidor, é a síntese das experiências reais e virtuais, objetivas e subjetivas, vividas em relação a um produto, serviço, empresa, instituição ou, [sic] mesmo uma pessoa”.

Ainda, segundo Sampaio (Ibid., p.26), “[...] a marca representa para as organizações um conglomerado de fatos, sentimentos, atitudes, crenças e valores que se relacionam ao seu conjunto de nome (s) e símbolo (s) [...]”.

Ao considerarmos o poder de influência que a marca tem sobre os consumidores, trazemos ao cerne do presente estudo a verificação do posicionamento/reposicionamento da marca, pois, ainda, segundo Telles (2004), é a

partir do reconhecimento da importância do posicionamento, e na coragem da organização de reconhecer que o alinhamento, até então traçado para tal objetivo, não está correto, é que o reposicionamento passa a ter papel preponderante na reestruturação da tipificação, e da nomenclatura da marca.

Dentro dessas premissas, tentaremos definir com a literatura acadêmica os conceitos de posicionamento e reposicionamento.

Cabe registrar que, de acordo com vários autores, o conceito de posicionamento, na maioria das vezes, é empregado na literatura acadêmica de forma etérea e relegado aos processos mentais. Segundo Serralvo, Prado, Leal (2006), foi com Kotler (2000), que tal condição começou a ganhar outros contornos:

Na concepção apresentada por Kotler (2000), porém, o posicionamento assume uma forma um pouco mais objetiva e o autor consegue estabelecer os princípios de forma um pouco mais clara, ao determinar que se trata de “ocupar um lugar de destaque” na mente dos clientes-alvo por meio do desenvolvimento da “imagem da empresa”. (KOTLER, 2000, apud SERRALVO; PRADO; LEAL, 2006, p.7).

Já o “reposicionamento torna-se uma necessidade quando as atitudes do consumidor mudam, a tecnologia deixa para trás os produtos existentes e os produtos de desviam da percepção cultivada durante muito tempo pelo consumidor” (TROUT e RIVKIN, 1996, p. 56).

Para realmente detectar a necessidade de atualização da marca devemos ter um conhecimento complexo e estruturado sobre ela. Assim sendo, devemos identificar o seu *Brand Equity* conforme definição de Aaker (1998, p. 16):

O brand equity é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. Para que certos ativos e passivos determinem o brand equity, eles devem estar ligados ao nome e/ou símbolo da marca. Se o nome da marca ou seu símbolo for mudado, alguns ou todos os ativos ou passivos poderão ser afetados, e mesmo perdidos, embora parte deles possam ser desviados para um novo nome e símbolo. Os ativos e passivos nos quais o brand equity se baseiam vão diferir de contexto a contexto. Contudo, podem, de forma prática ser agrupados em cinco categorias: 1. Lealdade à marca. 2. Conhecimento do nome. 3. Qualidade percebida. 4. Associações à marca em acréscimo à qualidade percebida. 5. Outros ativos do proprietário da marca – patentes, trademarks, relações com os canais de distribuição etc.

Ao reunir tais elementos, a marca terá um significado cada vez mais relevante dentro da Empresa e será uma ferramenta estratégica na maximização do seu Market Share, (participação no mercado).

## 2.1 Branding

Sob tal perspectiva, iniciamos o desenvolvimento do conceito de gestão de marcas, que traz uma definição mais ampla da formação da marca, instituindo a concepção de integração dos aspectos estratégicos do negócio para sua constituição, como apontado por Tomiya (2014, p.17):

A primeira tentação que temos quando pensamos no tema marcas é pensarmos exclusivamente nos aspectos criativos e publicidade. Mas, na realidade, o logotipo, o nome, a embalagem, a comunicação ou o design são consequências de uma estratégia de marcas, que reflete não apenas a cultura organizacional, bem como os objetivos dos acionistas, o contexto de negócios e, principalmente, a articulação de um posicionamento de marca, que deve ser diferencial, relevante e crível. Na verdade, o que importa é o que está por detrás da marca. Indo mais longe, a experiência total não deve jamais se limitar exclusivamente ao processo de venda. Alguns exemplos são clássicos (quem nunca se sentiu lesado por uma promessa de marca não entregue?).

Face ao exposto, ainda segundo a teoria defendida por Tomiya (Ibid., p. 22), apresentamos a seguir a sua definição de branding:

O branding é um processo estruturado, consistente e integrado, que garante a melhoria contínua da entrega da promessa da marca, desde a definição dessa promessa até a implementação em todos os seus pontos de contato com os públicos estratégicos.

Já de acordo com Sampaio (2002, p. 27) “Branding pode ser definido, então, como o conjunto de das tarefas de marketing – incluindo suas ferramentas de comunicação – destinadas a otimizar a gestão de marcas”.

Ao demonstrar a importância do branding para a organização, Sampaio (Ibid., p. 79) faz o seguinte alerta:

Em branding não há técnica, sofisticação gerencial e, mesmo, experiência que substitua a capacidade de sentir o mercado, de criar propostas diferenciadas ou de encontrar soluções criativas para empregar, com maior eficiência, cada um dos suportes e agir com eficácia superior sobre cada dimensão da marca.

## 2.2 Brand Equity

Dessa forma, introduzimos o *brand equity* ou valor agregado, que, segundo Kottler e Keller (2013, p. 156), “pode se refletir na maneira como os consumidores pensam, sentem e agem com relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona”.

Tal valor, se bem estruturado e agregado à marca, pode trazer para a organização significativo diferencial competitivo perante à concorrência, posição esta corroborada por Aaker:

O brand equity, também chamado de valor da marca é, uma barreira significativa para os concorrentes, e pode se basear em visibilidade de marca e em relacionamentos com os clientes que envolvem benefícios emocionais e autoexpressivos, aspectos profundos e difíceis de afetar. (AAKER, 2011, p. 95)

Cabe destacar que tal valor não pode ser confundido com o significado mais conhecido, usualmente, relativo a questão financeira/material. O valor é muito mais que isso, traduz a essência dos aspectos positivos da marca, conforme observado por Serralvo:

O “prestígio” — outro ponto central dessa discussão — não está relacionado apenas a produtos luxuosos ou de elevado glamour. Assim, tanto pode estar ligado a produtos de elevado valor monetário, por exemplo, as marcas Cartier, Tag Heuer, Porsche, entre outras, como também às marcas de artigos populares, como Bic e Assolan, em mercados de produtos de consumo de massa. Prestígio, para fins de avaliação do patrimônio de uma marca, está vinculado a uma diferenciação positiva e, se possível, única, valorizada pelo cliente ao hierarquizar suas opções de escolha. (SERRALVO, 2007, p. 137)

Dessa forma, podemos concluir que o *brand equity* traduz o patrimônio da marca, conforme conceituado por Serralvo; Keller; Machado (2006, p. 30):

O patrimônio de marca (brand equity) é o conjunto de atributos intangíveis que a marca consegue transferir para a oferta (produto ou serviço) da empresa, sendo representado por todas as associações positivas (funcionais ou emocionais) relacionadas à marca, e confere o grau de prestígio e distinção que a oferta pode alcançar no mercado.

Nesse sentido, segundo Kotler (2000), a organização que consegue estabelecer mecanismos efetivos para agregar valor à sua marca se torna cada vez mais diferenciada perante sua concorrência, podendo se beneficiar de uma gama de vantagens.

Um alto patrimônio de marca fornece uma série de vantagens competitivas:

- A empresa terá os custos de marketing reduzidos devido à conscientização e à fidelidade do consumidor em relação à marca.
- A empresa terá mais poder de negociação como os distribuidores e varejistas por que os consumidores esperam que eles tenham a marca.
- A empresa pode cobrar um preço maior do que o de seus concorrentes porque a marca tem maior qualidade percebida.
- A empresa pode lançar extensões de linha mais facilmente, por que o nome da marca possui alta credibilidade.
- A marca oferece à empresa certa defesa contra a concorrência por preço. (KOTLER, 2000, p. 427 - 428)

### **2.3 Posicionamento/Reposicionamento da Marca**

Como podemos observar, a marca precisa se reinventar para manter-se relevante em um cenário mercadológico cada vez mais concorrido, isto é, segundo Kotler e Keller (2013, p. 179): “a implementação do posicionamento da marca requer que os consumidores entendam o que marca oferece e o que faz dela uma escolha competitiva superior”.

Para Ries e Trout (2009, p. 16)

[...] posicionamento não é o que você faz com um produto. Posicionamento é o que você faz com a mente do seu potencial cliente. Ou seja, você posiciona o produto na mente no potencial consumidor. [...] Posicionamento é o primeiro sistema de pensamento que dá conta da dificuldade de se fazer ouvir em nossa sociedade supercomunicativa.

Dentro do posicionamento, é necessário assumir uma identidade única que diferencie a empresa dos seus concorrentes, tendo em vista que é por meio desse processo que haverá a possibilidade de criarmos superioridade de marca na mente dos consumidores.

Todas as comunicações de marca devem provir de uma linha de posicionamento interno, ou “trueline.” O trueline é aquele fato verdadeiro que pode ser dito sobre a marca, com base na declaração de “único”. Deve ser algo que os concorrentes não possam alegar (ou não o farão) e algo valioso e convincente para os clientes. Lembre, o que importa é o que ELES dizem e não o que você diz. Em suma, o trueline é a proposição de valor, a

razão pela qual a sua marca é importante para os clientes. (NEUMEIER, 2009, p. 102).

De acordo com Serralvo (2007, p. 164), “a prática do posicionamento desempenha um papel fundamental no marketing moderno, sugerindo ao cliente maneiras pelas quais a empresa difere dos concorrentes atuais e potenciais [...]”

Cabe destacar que o reposicionamento não pode ser confundido como sinônimo de posicionamento, devendo ser levadas em consideração importantes variantes, conforme observado por Serralvo (2007, p. 165 - 166):

O tema de reposicionamento deve situar-se conceitualmente como variante da problemática do posicionamento de marcas. Entretanto, não parece que o processo de reposicionamento de uma marca possa ser considerado puramente análogo à tarefa inicial de posicionamento, porque:

- Já existe um referencial na mente dos clientes no momento em que se reposiciona uma marca.
- Um reposicionamento pode precisar assumir sacrifícios importantes em relação à atual base de clientes atendidos.
- É necessário rever a estratégia de comunicação por completo e alterar elementos de um composto de marketing já existente para suportar o programa de reposicionamento.
- Há um risco considerável no processo, podendo, se mal planejado e implementado, resultar em prejuízos irreparáveis para a marca.

Nesse sentido, a marca que tem um posicionamento definido e estruturado, com sua segmentação bem delimitada, consolidada na mente dos consumidores e diferenciada perante sua concorrência, possui características marcantes, conforme descrito por Serralvo (Ibid., p. 27):

Levando em consideração a análise da evolução do conceito das marcas, uma marca sólida no século XXI é aquela que:

- É lembrada pelos consumidores potenciais.
- Possui benefício (s) forte (s) e diferenciador (es) para o consumidor-alvo.
- É considerada relevante para atender as necessidades e os desejos de um grupo.
- Mantém-se relevante para o consumidor a longo prazo.
- É considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo.
- Possui uma imagem condizente com a identidade transmitida pela empresa.
- Tem portfólio que ajuda a construir sua imagem.
- Possui percepção de qualidade adequada às expectativas dos consumidores-alvo das ações de marketing da empresa.
- Cria um vínculo de fidelidade com seus consumidores-alvo.



- Garante a lucratividade da empresa ou pelo menos da unidade de negócios.
- Possui valor patrimonial elevado.

Dessa forma, dentre as ações mais prementes, é necessário estudar a concorrência, bem como o comportamento dos seus clientes atuais e potenciais, com vistas a alinhar as estratégias de posicionamento da marca com o diferencial competitivo pretendido.

Para desenvolver um posicionamento efetivo, a empresa deve estudar os concorrentes, assim como os clientes existentes e potenciais. Uma empresa deve identificar os concorrentes utilizando análises baseadas tanto no setor como no mercado. O desenvolvimento de um posicionamento requer a determinação de uma estrutura de referência – por meio da identificação do mercado-alvo e da natureza resultante da concorrência – e de associações de marca ideais em termos de pontos de paridade e pontos de diferença. O segredo para vantagem competitiva é a diferenciação relevante da marca baseada no produto em si ou em aspectos como funcionários, canais, imagens ou serviços. (KOTTLER; KELLER, 2013, p. 188)

### **3 REPOSICIONAMENTO DA MARCA CAIXA**

Podemos considerar a marca CAIXA como exemplo do esforço em readequar a imagem da marca nas mentes dos consumidores e reforçar sua identidade e diferenciação perante a concorrência, objeto desse estudo, conforme podemos observar na descrição a seguir, obtida em contato com a Gerência Nacional de Comunicação da CAIXA, conforme e-mail constante no ANEXO A, que servirá como contextualização do caso em análise.

Em 1997, a CAIXA implantou um novo projeto de identidade visual que arrematou uma estratégia de mudança empresarial visando ser um banco mais moderno e competitivo no mercado.

As mudanças começaram com projetos iniciais de reposicionamento, dentre outros que mudaram o padrão de atendimento. A Rede como um todo ainda precisar se renovar, mudar os leiautes, aumentar em número e modernizar o parque tecnológico.

Com essas mudanças, a CAIXA passava a ser mais competitiva, mas precisava expressar essa força com uma mudança na identidade visual renovando sua marca e todo seu visual.

As cores antigas eram escuras e apagadas e a marca CAIXA transparecia retrógrada frente aos concorrentes, com a percepção de prestar um serviço burocrático, pouco tecnológico, moroso e complicado. Com a nova marca, as cores passaram a ser mais intensas, luminosas e definidas, e suas linhas buscavam retratar solidez, modernidade e agilidade, visando demonstrar ainda que se iniciava um novo conceito de atendimento e o posicionamento estratégico como um todo, renovando agências, o modelo de atendimento, os sistemas e o parque tecnológico.

As cores da nova marca ainda fazem alusão à calma, fidelidade, confiança, paz (azul) e, ao mesmo tempo, energia e calor (laranja).

A barra da marca antiga também pesava visualmente, ocupando espaço da marca e comprometendo a leitura das letras. Surgiam novas mídias que demandavam uma visualização direta, mais simples e por isso mesmo de reconhecimento mais rápido e fácil.

A tendência de mercado exigia nomes simples, de leitura instantânea e marcas com elementos gráficos que as sintetizassem de modo proprietário e singular, aproveitando ao máximo os espaços de veiculação em diversas mídias.

Cada região do Brasil reconhecia a CAIXA por um nome diferente (Caixa Federal, Caixa Econômica, CEF, CAIXA), dificultando o reconhecimento nacional, as ações institucionais e impactando negativamente no valor da marca.

Além disso, existiam várias versões gráficas da marca e as cores eram difíceis de serem reproduzidas – o ocre, por exemplo, era confundido com marrom e tonalidades esverdeadas.

Dessa forma, a marca foi lançada, no início, ainda mantendo como sub-assinatura a razão social completa, já com planejamento de que essa fosse retirada mediante reconhecimento da marca gráfica CAIXA como Caixa Econômica Federal.

A mudança da denominação da marca como “A CAIXA”, possibilitou maior entendimento de seus clientes, pois, de forma simples e didática, foi melhor assimilada e lembrada naturalmente.

Em 2005, a marca passou por uma revitalização, na qual foi incluída a versão com volume 3D e a sinalização passou a ser o “Faixa Azul”, que buscava maior destaque na paisagem urbana. A versão negativa da marca – letras brancas e laranja no fundo azul – passou a ser a preferencial, principalmente na sinalização e na comunicação publicitária. Nessa época, novamente a empresa mudou a modelagem de atendimento e atualizou seu parque tecnológico.

Assim sendo, com o intuito de observarmos a evolução da marca CAIXA, especialmente em relação à sua mudança mais conceitual, a partir de 1997, quando se deu a implantação do seu reposicionamento, apresentamos na página seguinte quadro representativo da Evolução da marca Caixa.

No mencionado quadro podemos observar a primeira marca da instituição, vigente de 1861 a 1889, que apresenta o Brasão Imperial, indicando a chancela do Imperador como garantidor dos recursos confiados ao banco; Com a proclamação da República, em 1889, a marca carrega o brasão da República indicando a mudança do regime de governo; entre 1934 a 1970, a marca ganha contornos do design vigente à época, *Art Déco*, estilo europeu que traduzia, no início do século XX, um ar de modernidade e vanguarda; Entre 1970 a 1976, a marca ganha estilização que remetia a tipografia computadorizada, demonstrando o início do processo de informatização; De 1976 a 1997 a marca adota as cores azul e ocre variando apenas a disposição da grafia; Finalmente em 1997 a marca adota a identidade visual atual, mais moderna, com cores vibrantes e de fácil identificação pelos clientes, com a transcrição da razão social, abaixo da marca, a fim de mostrar aos clientes e à concorrência que aquela era a nova identidade da Empresa; Em 2005 a marca ganha versão com volume em 3D, com a exclusão da razão social, já que estava completamente incorporada pelo mercado, estabelecendo-se, naquele momento, como banco da classe média brasileira.

Figura 1 - Evolução da marca CAIXA. *Fonte: Sítio da Caixa.*<sup>1</sup>

|  |   |
|--|---|
|  <p><b>CAIXA ECONÔMICA E MONTE DE SOCCORRO</b><br/>COM GARANTIA DO GOVERNO IMPERIAL</p> | <p><b>de 1861 a 1889</b><br/>Marca utilizada desde a Criação da Instituição pelo Imperador D. Pedro II.</p> |
|  <p><b>CAIXA ECONÔMICA<br/>FEDERAL</b></p>  | <p><b>de 1889 a 1934</b><br/>Proclamação da República.</p>  |
|   | <p><b>de 1934 a 1970</b><br/>Conselho Superior das Caixas Econômicas.</p>                                   |
|   | <p><b>de 1970 a 1976</b><br/>Unificação das Caixas Estaduais.<br/>Início do processo de informatização.</p> |
|    | <p><b>de 1976 a 1997</b><br/>Versão vertical.</p>   |
|   | <p><b>de 1976 a 1997</b><br/>Versão horizontal.</p>   |
|   | <p><b>da década de 80 a 1997</b><br/>Versão horizontal.</p>   |
|   | <p><b>da década de 80 a 1997</b><br/>Versão vertical.</p>   |
|   | <p><b>a partir de 1997</b></p>  |
|   | <p><b>a partir de 2005</b></p>  |

<sup>1</sup>

Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

Como comprovação do crescimento e estabelecimento da marca, citamos a seguir *ranking* desenvolvido pela organização Interbrand, nos anos em que figurou como uma das 25 marcas mais valiosas do Brasil.

A Interbrand avalia as marcas sob a perspectiva do desempenho financeiro, medindo sua capacidade de atrair a preferência dos consumidores e a probabilidade de geração de receitas futuras. O método avalia as marcas com base na previsão de receita que os ativos serão capazes de gerar ao longo do tempo.

Em 2011, a CAIXA estreia no *ranking* em 16º lugar, com valor de R\$ 563 milhões. Transcrevemos abaixo contextualização da empresa na época de acordo com a Interbrand:

A Caixa Econômica Federal, marca que completa 150 anos de vida em 2011, faz sua estreia no ranking de marcas brasileiras mais valiosas. É o maior banco público da América Latina: sua base de clientes conta hoje com mais de 51 milhões de pessoas entre correntistas e poupadores, de todas as faixas de renda. A marca da Caixa Econômica se confunde com a história do país pela forte atuação da instituição como agente de políticas públicas: casa própria, linhas de crédito para empresas ligadas ao BNDES, seguro-desemprego, PIS, FGTS e as onipresentes casas lotéricas - hoje um importante prestador de serviços antes oferecidos apenas pelos bancos. Coerente com sua linha de atuação, seu propósito de promover a inclusão social e seu posicionamento, a marca CEF apoia uma série de projetos artísticos, culturais, educacionais e desportivos e tangibiliza sua crença nas pessoas disponibilizando benefícios e programas aos trabalhadores, além de ter presença física em todas as regiões brasileiras, com mais de 36 mil unidades. (INTERBRAND, 2011, p. 16)

Em 2012, a marca CAIXA se valoriza subindo duas posições, aparecendo em 14º lugar, sua melhor posição, com valor de 680 milhões. Em 2013, figura como a 15ª marca mais valiosa do Brasil, Apesar de ter caído uma posição, seu valor aumentou para R\$ 702 milhões.

Em 2014, ocupa a posição de 19º lugar, com valor de R\$ 677 milhões, mesma posição de 2015, contudo, naquele ano, seu valor reduziu para R\$ 557 milhões. Em 2016 a marca não figurou no *ranking*.

Apesar de não figurar entre as 25 marcas mais valiosas do Brasil, em 2016, de acordo com a pesquisa da Interbranding, a marca CAIXA obteve um grande reconhecimento em 2017, ocasião em que comprovou estar alinhada com as melhores práticas do posicionamento de marca. O Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) reconheceu o “alto renome” da marca CAIXA.

Segundo a Agência Caixa de Notícias: “A distinção é concedida a marcas registradas que se destacam pela sua capacidade de identificação por ampla parcela do público, qualidade, reputação e prestígio, além de capacidade de atrair consumidores em razão de sua simples presença”.<sup>2</sup>

#### 4 Análise Teórica X Prática da Marca CAIXA

Com o intuito de corroborar a aplicação da teoria apresentada neste estudo, apresentamos a seguir uma análise comparativa entre o conceito da literatura acadêmica, apresentada nos capítulos anteriores, e se a marca CAIXA empregou ou não tais premissas no seu posicionamento.

Tabela 01 – Análise Comparativa Teoria x Prática

| Posicionamento da Marca              | Conceito Teórico   | Aplicação Marca CAIXA  |
|--------------------------------------|--|--|
| Diferenciação perante a concorrência | “Deve ser algo que os concorrentes não possam alegar (ou não o farão) e algo valioso e convincente para os clientes. ”   | Adoção de nova identidade visual, refletida na reestruturação estratégica da organização.  |
| Aplicação do <i>branding</i>         | “...conjunto de das tarefas de marketing – incluindo suas ferramentas de comunicação – destinadas a otimizar a gestão de marcas. ”   | Vinculação da marca ao patrocínio de grandes clubes, estratégia promocional para inserir a marca em diversos segmentos mercadológicos. |
| Elevado <i>Brand Equity</i>          | “[...] também chamado de valor da marca, uma barreira significativa para os concorrentes, e pode se basear em visibilidade de marca e em relacionamentos com os clientes que envolvem benefícios emocionais e autoexpressivos. ” | Brand Equity sob perspectiva de crescimento, já que não figura entre as maiores marcas do setor bancário nacional.                     |

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www20.caixa.gov.br/Paginas/Noticias/Noticia/Default.aspx?newsID=5059>>. Acesso em: 31 jul. 2017.

|                    |   |  |
|--------------------|---|--|
| Lembrança da marca | “Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”  | Presença constante da marca nas pesquisas do tipo “Top of Mind” – Poupança Caixa.  |
| Relevância         | “...uma marca sólida no século XXI é aquela que: É considerada relevante para atender as necessidades e os desejos de um grupo. Mantém-se relevante para o consumidor a longo prazo...” | Identidade de uma instituição financeira considerada como meio para concretização de sonhos de consumo de bens de longa duração, como a aquisição da casa própria. |

Tabela 1. Fonte: elaboração própria.

Conforme vemos na tabela acima, o primeiro item a ser analisado é a "diferenciação perante a concorrência". Para Neumeier, na busca pela diferenciação perante a concorrência “todas as comunicações de marca devem provir de uma linha de posicionamento interno, ou “trueline”. O *trueline* é aquele fato verdadeiro que pode ser dito sobre a marca, com base na declaração de “único”. Deve ser algo que os concorrentes não possam alegar (ou não o farão) e algo valioso e convincente para os clientes [...]”. Já Kotler diz que “[...] o segredo para vantagem competitiva é a diferenciação relevante da marca baseada no produto em si ou em aspectos como funcionários, canais, imagens ou serviços”.

No caso da Caixa, o que se observa é que a percepção de diferenciação perante a concorrência veio da necessidade de mudança interna, nos produtos/serviços ofertados, desenvolvimento da infraestrutura tecnológica, modernização do leiaute das agências, enfim, houve uma alteração real da estratégia do negócio incorporada à nova marca, pelo que, nesse quesito, a Caixa se encontra de acordo com a teoria estudada.

O segundo item a ser analisado é “aplicação do branding”. Segundo Aaker, “o branding é um processo estruturado, consistente e integrado, que garante a melhoria contínua da entrega da promessa da marca, desde a definição dessa promessa até a implementação em todos os seus pontos de contato com os públicos

estratégicos”. Sampaio, por sua vez, simplifica tal conceito ao afirmar que “branding pode ser definido, então, como o conjunto de das tarefas de marketing – incluindo suas ferramentas de comunicação – destinadas a otimizar a gestão de marcas.

Nessa perspectiva a CAIXA aplica a ferramenta de gestão de marca, ao monitorar constantemente a percepção da marca pelos clientes internos e externos, a fim de garantir que os aspectos positivos estejam sempre em evidência, como por exemplo, a mais recente vinculação da marca ao patrocínio de grandes clubes de futebol, em uma clara estratégia promocional para inserir a marca em diversos segmentos mercadológicos.

O terceiro item a ser avaliado é a percepção do elevado *brand equity*. Para Aaker, “o brand equity, também chamado de valor da marca é, uma barreira significativa para os concorrentes, e pode se basear em visibilidade de marca e em relacionamentos com os clientes que envolvem benefícios emocionais e autoexpressivos, aspectos profundos e difíceis de afetar”. No entendimento de Serralvo, *brand equity* “é o conjunto de atributos intangíveis que a marca consegue transferir para a oferta (produto ou serviço) da empresa, sendo representado por todas as associações positivas (funcionais ou emocionais) relacionadas à marca, e confere o grau de prestígio e distinção que a oferta pode alcançar no mercado”.

Podemos verificar que a marca CAIXA possui brand equity sob perspectiva de crescimento, já que apesar de termos o exemplo já citado, quando o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) reconheceu o “alto renome” da marca, ainda há posições a serem alcançadas perante a concorrência e consequentemente perante os consumidores, já que não figura entre as maiores marcas do setor bancário nacional, conforme observamos na última pesquisa da Interbrand, realizada em 2016.

No quarto item, destacamos a “lembrança da marca”. Para Kotler “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”. Já para Ries e Trout “[...] posicionamento não é o que você faz com um produto. Posicionamento é o que você faz com a mente do seu potencial cliente. Ou seja, você posiciona o produto na mente no potencial consumidor. No caso da marca CAIXA, tal premissa é facilmente



identificável, em virtude da presença constante da marca nas pesquisas do tipo “Top of Mind”, que destaca as marcas mais lembradas pelos consumidores em determinados seguimentos, por exemplo, a identificação da poupança CAIXA como a mais lembrada em anos seguidos, traduz a incorporação do posicionamento na percepção natural da marca pelos clientes.

No quinto e último elemento a ser analisado, temos a “relevância”. Para Serralvo (fonte) “[...] uma marca sólida no século XXI é aquela que: é considerada relevante para atender as necessidades e os desejos de um grupo. Mantém-se relevante para o consumidor a longo prazo [...]”. No caso da marca CAIXA, a relevância está traduzida na identidade de uma instituição financeira que, além de ser a principal parceira das políticas públicas do governo federal, é um meio para concretização de sonhos de consumo de bens de longa duração, como a aquisição da casa própria.

Por todo exposto, verificamos que a marca CAIXA está alinhada com as melhores práticas do posicionamento à luz do Marketing e está de acordo com a teoria estudada.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do estudo das teorias apresentadas, podemos verificar que o reposicionamento da marca CAIXA, desenvolvido em 1997, após verificação da desigualdade da empresa perante sua concorrência, além da evidente desconfiguração de sua marca, mostrou-se exitoso resultando em um posicionamento alinhado à estratégia do banco.

Conforme demonstrado ao longo deste artigo, o posicionamento da marca é uma ferramenta poderosa para definir a estratégia da própria Empresa, tendo em vista que gera vantagem competitiva ao garantir posição sólida perante a concorrência; a maximização da percepção dos aspectos positivos pelos clientes, incorporando na marca elevado *brand equity*; sendo que, ao alinhar tais premissas a todos os componentes do Mix de Marketing, (preço, praça, produto, promoção) os ganhos para organização serão duradouros.

Importante observar que o crescimento da CAIXA, como empresa, deu-se junto à evolução da marca CAIXA, pelo que essa percepção não é mera coincidência, de acordo com os dados aqui apresentados, posto que o investimento em uma marca sólida acaba por redesenhar toda a estratégia da organização.

Ao reposicionar a marca CAIXA, as mudanças se deram na praça, com a reformulação das agências; no produto, com a apresentação de um novo portfólio, inclusive com alteração visual de cartões, talões de cheque, tudo que é palpável em uma instituição financeira; no preço, pois com serviços mais modernos pode-se aumentar tarifas; e, sobretudo, na promoção, pois é neste elemento do composto de Marketing que são formuladas as estratégias de apresentação da marca ao cliente, bem como sua manutenção, gerando assim um círculo virtuoso para o negócio.

Portanto, podemos afirmar que a marca é um elemento essencial na construção de organizações de sucesso, pois é o elemento chave da identidade da empresa e cerne do efetivo posicionamento perante a concorrência e clientes.

Face ao exposto, os objetivos do presente estudo foram alcançados, conforme programado, quais sejam, analisar o estudo de caso da marca CAIXA, sob a perspectiva dos conceitos de Marketing, para verificar a construção do seu posicionamento perante as melhores práticas da teoria vigente sobre o tema; além de constatar quais lições podem ser tiradas do reposicionamento da marca CAIXA, tendo em vista que como resultado confirmamos a materialização de uma marca forte, vinculada à sua estratégia de negócio, lembrada e respeitada pelos clientes, com diferencial competitivo perante a concorrência, consolidada como uma das mais conceituadas marcas do mercado brasileiro.

Como sugestão de pesquisas futuras, propomos uma análise mais ampla e concreta da percepção da marca pelo cliente, com a utilização de pesquisa de Marketing do tipo descritiva, que por meio do emprego de técnicas qualitativas como o uso de questionários, entrevistas, grupos focais e discussões específicas, proporcione um retrato fidedigno da marca no momento sob estudo.

**Analysis in light of the current classical theory about brand positioning / repositioning.**

**A case study of the CAIXA brand.**

**ABSTRACT**

In a market context governed by aggressive and highly specialized competition, where consumers become increasingly demanding and critical of traditional brands, Companies need to implement strategies aimed at differentiating and reinforcing brand identity. In this way, Brand Positioning gains essential contours so that the company can guarantee its Market Share and its Brand Equity, when compared to its competition. It is necessary that the consumer has a clear perception of the perceived value (cost x benefit), and that the brand is linked to its perspectives, desires, and needs. When these characteristics are no longer perceived in the brand, it is time for the company to choose its Repositioning. Such a procedure must be well thought out and analyzed, because if carried out in an unfounded way it can have an inverse effect, resulting in serious damage to the brand. According to these premises, the present academic study intends to analyze the case study of the CAIXA brand, about the perspective of the Marketing concepts, to verify the construction of its positioning towards the best practices of the current theory on the subject; what lessons can be learned from the repositioning of the CAIXA brand.

**Key words: Marketing; Positioning/Repositioning; Brand.**

## REFERÊNCIAS

AAKER, DAVID A. **Marcas Brand Equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.

AAKER, David A. **Relevância de Marca**: como deixar seus concorrentes para trás. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. 8ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

**INPI reconhece “alto renome” da marca CAIXA**. Disponível em: <<http://www20.caixa.gov.br/Paginas/Noticias/Noticia/Default.aspx?newsID=5059>>. Acesso em: 31 jul. 2017.

KOTLER, PHILIP e KELLER, KEVIN L. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. 5ª.ed. São Paulo: Pearson, 2013.

KOTLER, PHILIP. **Administração de Marketing**. 10ed. São Paulo: PRENTICE, 2000.

**Marcas Brasileiras Mais valiosas 2011**. Disponível em: <[http://www.rankingmarcas.com.br/downloads/2011/marcas\\_brasileiras\\_mais\\_valiosas.pdf](http://www.rankingmarcas.com.br/downloads/2011/marcas_brasileiras_mais_valiosas.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2017.

**Marcas Brasileiras Mais valiosas 2012**. Disponível em: <[http://www.rankingmarcas.com.br/downloads/2012/marcas\\_brasileiras\\_mais\\_valiosas.pdf](http://www.rankingmarcas.com.br/downloads/2012/marcas_brasileiras_mais_valiosas.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2017.

**Marcas Brasileiras Mais Valiosas 2013**. Disponível em: <[https://issuu.com/interbrand\\_sp/docs/131113\\_encarte\\_bbb](https://issuu.com/interbrand_sp/docs/131113_encarte_bbb)>. Acesso em 31 jul. 2017.

**Marcas Brasileiras Mais Valiosas 2014.** Disponível em: <[http://rankingmarcas.com.br/downloads/Ranking\\_Digital.pdf](http://rankingmarcas.com.br/downloads/Ranking_Digital.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2017.

**Marcas Brasileiras Mais Valiosas 2015.** Disponível em: <<http://www.rankingmarcas.com.br/2015/>>. Acesso em: 31 jul. 2017.

**Marcas Brasileiras Mais Valiosas 2016.** Disponível em: <<http://www.rankingmarcas.com.br/2016/ranking2016.html>>. Acesso em: 31 jul. 2017.

NEUMEIER, Marty. **Zag: A Estratégia nº 1 das Marcas de Sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2009

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha pela sua mente.** São Paulo: M. BOOKS DO BRASIL, 2009.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z: como construir e manter marcas de sucesso: um guia para fazer da sua marca a principal força do seu negócio.** Rio de Janeiro: CAMPUS, 2002

SERRALVO, F. A. In: KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas.** São Paulo: Pearson, 2006.

SERRALVO, Francisco Antonio. **Gestão de Marcas no Contexto Brasileiro.** São Paulo: Saraiva, 2007.

SERRALVO, Francisco Antonio; PRADO, K.; LEAL, Cirstine Andrade Musso. **A Importância do Reposicionamento de Marcas no Contexto Competitivo – O Caso das Sandálias Havaianas.** In: XXX EnAnpad, 30, 2006, Salvador, **Anais.** Salvador, v.30, p. 1 – 16.

TELLES, Renato. **Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos**. 2004. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2004.

TOMIYA, Eduardo Heiji. **Branding Analítico: Métodos Quantitativos para Gestão da Marca**. São Paulo: Atlas, 2014.

TROUT, Jack e RIVKIN, Steve. **O novo posicionamento: A última palavra sobre estratégia de negócios no mundo**. São Paulo: Makron Books do Brasil Ltda, 1996.

## **ANEXO A - E-mail Gerência Nacional de Comunicação da CAIXA.**

**De:** GECOM03 - Identidade Corporativa  
**Enviada em:** quarta-feira, 9 de agosto de 2017 10:30  
**Para:** George Luiz Mattos Cardoso Junior; GECOM03 - Identidade Corporativa  
**Cc:** Ana Luiza Fraga  
**Assunto:** RES: Solicitação de informação Marca CAIXA

Prezado George

Entendemos que não há problema na divulgação do e-mail como fonte de pesquisas.

Atenciosamente

Francisco Luiz P. R. Filho  
Consultor Matriz  
Comunicação

Ana Fraga  
Gerente Executiva  
Comunicação

**De:** George Luiz Mattos Cardoso Junior  
**Enviada em:** quarta-feira, 9 de agosto de 2017 10:16  
**Para:** GECOM03 - Identidade Corporativa  
**Assunto:** Solicitação de informação Marca CAIXA

À  
GECOM03 - Identidade Corporativa

Prezados,

1. Em outubro de 2015, solicitei informações sobre a marca CAIXA para subsidiar elaboração do meu TCC do curso de Pós-Graduação em Gestão da Comunicação nas Organizações, promovido pelo Centro Universitário de Brasília – UNICEUB.
2. As informações foram prontamente prestadas por essa Gerência Nacional, todavia gostaria de saber se há algum impedimento de pulicar junto ao trabalho, como anexo, a íntegra do e-mail encaminhado por essa Gerência em 23/10/2015, tendo em vista que tais informações serviram como estudo de caso analisado sob a perspectiva de reposicionamento de marca, havendo por tanto a necessidade de indicar sua fonte.
3. Agradeço pela atenção dispensada.

Atenciosamente,

George Luiz M. Cardoso Junior  
Assessor Executivo  
CORED-Corregedoria

**De:** GECOM03 - Identidade Corporativa  
**Enviada em:** sexta-feira, 23 de outubro de 2015 14:39  
**Para:** George Luiz Mattos Cardoso Junior  
**Assunto:** RES: Material Marca CAIXA

À  
George Luiz Mattos Cardoso Junior

Prezado colega

Segue breve resumo da estratégia para auxiliar em seu trabalho:

Em 1997 a CAIXA implantou um novo projeto de identidade visual que arrematou uma estratégia de mudança empresarial visando ser um banco mais moderno e competitivo no mercado.

As mudanças começaram com projetos iniciais como Qualidade CAIXA e Projeto 500, dentre outros que mudaram o padrão de atendimento. A Rede como um todo ainda precisar se renovar, mudar os leiautes, aumentar em número e modernizar o parque tecnológico.

Com essas mudanças a CAIXA passava a ser mais competitiva, mas precisava expressar essa força com uma mudança na identidade visual renovando sua marca e todo seu visual.

As cores antigas eram escuras e apagadas e a CAIXA tinha uma imagem de atrasada frente aos concorrentes, de prestar um serviço burocrático, pouco tecnológico, moroso e complicado. Com a nova marca as cores passaram a ser mais intensas, luminosas e definidas e suas linhas buscavam retratar solidez, modernidade e agilidade, o que buscava demonstrar ainda que se iniciava um novo conceito de atendimento e o posicionamento estratégico como um todo, renovando agências, o modelo de atendimento, os sistemas e o parque tecnológico.

As cores da nova marca ainda fazem alusão à calma, fidelidade, confiança, paz (Azul) e ao mesmo tempo, energia e calor (Laranja).

A barra da marca antiga também pesava visualmente, ocupando espaço da marca e comprometendo a leitura das letras. Surgiam novas mídias que demandavam uma visualização direta, mais simples e por isso mesmo de reconhecimento mais rápido e fácil.

A tendência de mercado exigia nomes simples, de leitura instantânea e marcas com elementos gráficos que as sintetizassem de modo proprietário e singular, aproveitando ao máximo os espaços de veiculação em diversas mídias.

Cada região do Brasil reconhecia a CAIXA por um nome diferente (Caixa Federal, Caixa Econômica, CEF, CAIXA), dificultando o reconhecimento nacional, as ações institucionais e impactando no valor da marca.

Além disso, existiam várias versões gráficas da marca e as cores eram difíceis de serem reproduzidas (o ocre, por exemplo, era confundido com marrom e tonalidades esverdeadas).

Dessa forma a marca foi lançada no início ainda mantendo como sub-assinatura a razão social completa, já com planejamento de que essa fosse retirada mediante reconhecimento da marca gráfica CAIXA como Caixa Econômica Federal.

Devemos lembrar também que a CAIXA é o único banco feminino do mercado do brasileiro e que vem se posicionando dessa forma sempre, como A CAIXA, falando ainda de forma simples e didática, se comunicando com todas as classes sociais, demonstrando ser o banco do povo, democrático, de fácil de acesso, no sentido de proteção e cuidado.



Em 2005 a marca passou por uma revitalização onde foi incluída a versão com volume 3D e a sinalização passou a ser o “Faixa Azul”, que buscava maior destaque na paisagem urbana. A versão negativa da marca (letras brancas e laranja no fundo azul) passou a ser a preferencial, principalmente na sinalização e na comunicação publicitária. Nessa época novamente a empresa mudou a modelagem de atendimento e atualizou o parque tecnológico.

Atenciosamente

Ana Maria Galvão Barbosa  
GN Comunicação

Francisco Luiz P. R. Filho  
Gerente Executivo  
GN Comunicação

**De:** George Luiz Mattos Cardoso Junior  
**Enviada em:** quinta-feira, 22 de outubro de 2015 16:38  
**Para:** GECOM03 - Identidade Corporativa  
**Assunto:** Material Marca CAIXA

À  
GECOM03 - Identidade Corporativa

Prezados,

1. Gostaria de solicitar material referente ao processo de criação da marca CAIXA, para subsidiar elaboração do meu TCC do curso de Pós-Graduação em Gestão da Comunicação nas Organizações, promovido pelo Centro Universitário de Brasília – UNICEUB.
2. O tema do mencionado trabalho acadêmico refere-se à análise da marca da CAIXA sob a perspectiva dos conceitos de Marketing no que tange o posicionamento/reposicionamento de marcas.

Atenciosamente,

George Luiz Mattos Cardoso Junior  
Assistente Executivo Junior  
GN Gestão das Regionais Jurídicas